

Izobraževanje v podjetjih - nujnost ali privilegij?

Kot novinarka Dela, sicer pa tudi študentka andragogike, sem se udeležila tradicionalnega tridnevnega srečanja kadrovskega delavcev, ki je od 15. do 17. aprila pod okriljem Gospodarskega vestnika potekalo v Portorožu.

Udeleženci, predvsem kadroviki podjetij ter gostje, so poleg sodobnih problemov in načinov kadrovanja predstavili tudi poglede in izkušnje pri izobraževanju zaposlenih. Povedati je treba, da je dobilo izobraževanje v sklopu tridnevnega seminarja veliko večjo vlogo, kot je bilo sprva zamišljeno.

Mag. Karmen Gorišek je skušala orisati vlogo kadrovskega delavca kot notranjega svetovalca managementu. Poudarila je, da je notranje svetovanje metoda dela, ki je lahko uspešna le s strateškim znanjem (na primer »benchmarking« človeških virov) ter posebnim tehničnim znanjem in veščinami (na primer timsko delo, projektno vodenje ...). Samo s takšno celovitostjo je možno graditi sposobnost organizacije za uspešno poslovanje. Ali bo to v resnici zaživel, je predvsem domena managementa in njegovega razumevanja človeških zmogljivosti v procesu transformacije.

Intelektualni kapital postaja pglavilna konkurenčna prednost, ne samo za podjetja, ki prodajajo znanje, temveč tudi za vsa druga. Manevrski prostor tekmovanja je namreč postalo razlikovanje v servisiranju kupca, in ne proizvodi ali storitve sami kot taki. In jutrišnje podjetje je pred neizogibno zahtevno – kako najti, asimilirati in obdržati nardjene posameznike.

Na ta in še mnoga druga vprašanja nam je skušal odgovoriti prof. Matjaž Bren, priznani predavatelj na mnogih ameriških univerzah. Po njegovih besedah bo v svetu dela v ZDA dajala pečat tako imenovana generacija »x«, rojena v letih 1961–1981. Ti dvajset- in tridesetletniki so opazovali svoje starše, ki so bili zasvojeni z mislijo, da morajo v enem podjetju delati celo življenje, pogosto po 60 ur na teden. V 80. letih sta se začela krčenje delovnih mest in racionalizacija. Številni so izgubili delo in od dolgih ur, prebitih v podjetju, in osebnih žrtev niso imeli ničesar. Generacijo »x«, ki je opazovala, kaj so morali preživljati njeni starši, pa motivirajo popolnoma druge spodbude. Vidijo povsem nove možnosti in ena pogostih pritožb iz podjetij je: »Te ideje so krasne, a drage, mi pa nimamo dovolj denarja.« In najboljši gredo seveda drugam.

Dokaz, da se najboljši da obdržati, pa nam je predstavila Darka Krmelj, ki v Iskri Emeco skrbi za izobraževanje 2000-članskega kolektiva. Na oddelku za izobraževanje so zaposleni trije visoko usposobljeni delavci, ki z zunanjimi sodelavci programirajo in organizirajo izobraževanje glede na zahteve standardov ISO, ki so iz leta v leto večje. Izhodišče za sistematično delo je letni načrt izobraževanja, ki se oblikuje v letnem pogovoru z vsakim zaposlenim posebej. Za izobraževanje odpade na delavca približno 2,3 delovnega dneva, kar je približno 18,4 ure, kar znaša približno 50.000 SIT na enoto. Izvajalci so notranji in zunanji, vendar dajejo prednost notranjim. To so pravzaprav zaposleni sami, ki svoje znanje prenašajo na

svoje sodelavce. Prednost vidijo v tem, da se pri morebitnih kasnejših nejasnostih lahko takoj neposredno obrnejo na mentorja, tako da ni treba ponovno klicati zunanjih sodelavcev (tudi z vidika stroškov). Čeprav je mentorstvo stimulirano, prave motivacije za to delo še ni. Opažajo naraščanje želje po izrednem študiju (od tega je kar 95 odstotkov moških), vsi zaposleni pa so vključeni v oblike formalnega izobraževanja. Evalvacija znanja poteka na treh ravneh: z izpitom na zunanji ustanovi, s pogovorom po izobraževanju in praktičnim preizkusom na delovnem mestu. Ker je izhodišče standardov ISO pri izobraževanju sistematično pridobivanje znanja, predvsem pa usposobljenost vseh zaposlenih za kakovostno opravljanje dela, v Iskri Emeco izobražujejo tudi svoje zastopnike oziroma poslovne partnerje. Trdijo namreč, da je prodaja odvisna tudi od znanja, ki ga ima trgovsko podjetje o izdelkih, ki jih prodaja. Hkrati si s tem zagotovijo kupčevo poučenost in pravilno obveščenost o uporabi ter funkcioniranju izdelkov. Zanimiv se zdi tudi njihov koncept samopromocije, na primer na fakulteti za elektrotehniko, kjer postavijo stojnico z izdelki, ki jih strokovnjaki podjetja predstavljajo in tako pritegnejo mlade, perspektivne kadre.

Tako vzbudijo zanimanje in pridobijo štipendiste. Ti pogosto postanejo redno zaposleni v podjetju (z možnostjo vertikalnega ali horizontalnega napredovanja).

Zanimive izkušnje sta predstavila tudi mag. Bojan Erjavšek (Biro Praxis) in Miha Der-

ganc (Nova Ljubljanska banka). V predstavitvi sta se osredotočila predvsem na izobraževanje za spretno vodenje (razvoj vodij), saj NLB predvsem zadnjih devet let posveča veliko pozornosti ravno temu segmentu zaposlenih. Pripravila sta vprašalnik, ki opisuje vodenje vodij, in izpeljala ocenjevanje ter vrednotenje njihovega vedenja. Na osnovi dopolnjenega vprašalnika sta izdelala tudi računalniški program za njegovo vrednotenje in postavitev posameznikovega profila vodenja po KNV (ključnih nalogah vodij).

O analizi kadrovskega potenciala in spremljanju razvoja zaposlenih je spregovorila Alenka Klemenčič, samostojna svetovalka za razvoj kadrov. Predstavila je nekaj načinov pridobivanja informacij o razvoju potenciala ter načrtovanja in spremljanja razvoja zaposlenih. Poudarila je, da ključne perspektivne kadre predstavljajo ljudje z velikimi sposobnostmi in najmanj povprečno delovno uspešnostjo. Za te mora podjetje predvideti ustrezne spodbude (predvsem z vidika napredovanja, načrtovanja kariere, usposabljanja za vodenje ...).

Tridnevno srečanje kadrovskih delavcev se je končalo z ugotovitvijo, da čas zahteva stalno izpopolnjevanje in dopolnjevanje znanja, vendar mora potreba po izobraževanju najprej dozoreti v glavah vodstva podjetij. Če to izobraževanja ne podpira in želje zaposlenih po izobraževanju naletijo na gluha ušesa, ne kaže pričakovati ne dobička ne lojalnosti delavcev.

Verena Kogoj